



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A ASSOCIAÇÃO
CORAÇÕES COM COROA

ANA RITA DA SILVA LOPES

OUTUBRO 2014



MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE MARKETING PARA A ASSOCIAÇÃO
CORAÇÕES COM COROA

ANA RITA DA SILVA LOPES

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES PINTO BAPTISTA

OUTUBRO 2014

Resumo

A associação Corações Com Coroa é uma associação sem fins lucrativos, reconhecida pelo Camões – Instituto da Cooperação e da Língua, como Organização Não-Governamental para o Desenvolvimento. Esta é uma associação de apoio e de intervenção social, não caritativa, que se rege pelos princípios da Igualdade, da Não Violência e da Não Discriminação no âmbito da Educação, Saúde, Desenvolvimento e dos Direitos Humanos.

Com a elaboração deste projeto, pretende-se criar um plano de *marketing*, para o ano de 2015, para toda a organização, tendo em conta o seu carácter “não lucrativo” e o público-alvo a que a associação dedica a sua missão (meninas, jovens e mulheres). Procurar-se-á apontar caminhos para a resolução de uma das problemáticas latentes na associação: angariação de fundos para a associação (e, consequentemente, para os seus projetos), sobretudo junto dos indivíduos particulares.

Dada a importância do *fundraising* para este tipo de associações, este plano de *marketing* pretende colaborar na elaboração de planos de ação que ajudem a alcançar os objetivos de *fundraising* propostos pelo autor.

Este plano de *marketing* procura encontrar soluções para os problemas reais desta organização fundada em 2012 e conta com o apoio e as informações fornecidas pela mesma. Na sua elaboração, utilizou-se a metodologia de *action research*. A recolha de dados foi realizada através de entrevistas, um *focus group* e dados secundários.

As principais conclusões deste trabalho de projeto, relacionam-se com a definição concreta de duas áreas de atividade primordiais (“Corações Capazes de Construir” e “Informação, Educação, Comunicação & Advocacy”) e a necessidade subjacente de interligar os projetos desenvolvidos a estas áreas para melhor captar *fundraising*. A valorização do processo de *fundraising* e a ênfase da *mix* de comunicação são componentes vitais para a estabilidade e sustentabilidade deste tipo de organizações.

Palavras-chave: Corações Com Coroa, organizações sem fins lucrativos, plano de marketing e *fundraising*.

Abstract

Corações Com Coroa is a nonprofit association, recognized, by Camões – Institute for Cooperation and Language, as a Non-Governmental Organization for Development. It is a non-charitable association of support and social intervention, oriented by the principles of equality, non-violence and non-discrimination within Education, Health, Development and Human Rights.

With this project, we intend to create an operational marketing plan, for the year 2015, for the whole organization, taking into account its “non profit” character and the target group defined by the association to implement its mission (girls, female teens and women). The aim of the project is to point out solutions to solve one of the latent problems in the association: the fundraising for the association (and, consequently, for its projects), specially, with the private individual givers.

Having in mind the importance of the fundraising to this type of associations, this marketing plan aims to cooperate with the development of action plans to help to achieve the fundraising goals suggested by the author.

This marketing plan seeks to find solutions to the real problems, of this organization, which was founded in 2012 and has the support and information provided by the organization itself.

For the development of this project we used the methodology of action research. The data were collected through interviews, one focus group and secondary data.

The main conclusions of this project, are related with the concrete definition of the two main areas of activity (“Corações Capazes de Construir” and “Informação, Educação, Comunicação & Advocacy”) and the underlying need of interrelating the projects developed to these areas in order to promote the fundraising. The valorization of the fundraising process and the promotion of the communication mix are vital components for the stability and sustainability of this kind of organizations.

Key words: Corações Com Coroa, non-profit organizations, marketing plan and fundraising.

Agradecimentos

Com o término deste trabalho quero que fiquem registados os meus sinceros agradecimentos a todos os que me incentivaram e que mais contribuíram para a sua execução.

À Professora Doutora Cristina Baptista, agradeço a orientação no estudo, a disponibilidade no atendimento, o estímulo, a compreensão e a valiosa contribuição que deu ao longo de todo este processo.

À minha família e amigos, o meu muito obrigado pelo apoio, pela confiança e paciência que me dedicaram.

Um especial agradecimento, ainda, à Associação Corações Com Coroa, na pessoa da sua presidente Catarina Furtado, pela entrevista e informações disponibilizadas, às Professoras Isabel Ruivo e Fátima Silva e ao Dr. Joaquim Branco pela ajuda incondicional no desenvolvimento deste trabalho.

Dedico, ainda, este trabalho a duas pessoas muito especiais que, infelizmente, já não me acompanham fisicamente mas que me inspiraram ao longo de todo o percurso: avô Henrique e bisavó Deolinda.

Índice

1. Introdução	1
2. Revisão de Literatura	3
2.1. Planeamento de marketing	3
2.1.1. Definições de planeamento de marketing.....	3
2.1.2. Estrutura, Processos e Conteúdos	4
2.2. Marketing nas organizações sem fins lucrativos e fundraising	6
2.2.1. Marketing nas organizações sem fins lucrativos	7
2.2.2. Fundraising.....	8
3. Quadro de Referência	10
4. Metodologia	12
5. Plano de Marketing	14
5.1. Missão	14
5.2. Análise Externa.....	14
5.2.1. Análise PEST.....	14
5.2.2. Análise Públicos-alvo	15
5.2.3. Análise Concorrência	17
5.3. Análise Interna	17
5.3.1. Recursos	17
5.3.2. Estratégia Atual	19
5.3.3. Performance.....	19
5.4. Análise SWOT.....	23
5.5. Segmentação, Targeting e Posicionamento	24
5.6. Estratégia de Marketing	25
5.6.1. Objetivos de Marketing	25
5.6.2. Objetivos de Fundraising	26
5.6.3. Marketing-Mix.....	27
5.7. Planos de Ação	32
6. Conclusão	34
Referências Bibliográficas	36
Anexos	39

Índice de Figuras

Figura 1 - The Marketing Planning Process (adaptado de Westwood, 2006, p.8).....	4
Figura 2 - The ten steps of the strategic marketing planning process (adaptado de McDonald, 2007, p.49)	5
Figura 3 - Strategic Marketing Planning Process (adaptado de Kotler e Andreasen, 1987, p.161).....	5
Figura 4 - Strategic Planning Process (adaptado de Bryson, 1988, p.50)	6
Figura 5 - Análise SWOT.....	23

Índice de Tabelas

Tabela I – Quadro de Referência	10
Tabela II – Tipologia de clientes/utilizadores dos projetos da associação Corações Com Coroa.....	16
Tabela III – Fontes de receita para a associação Corações Com Coroa	21
Tabela IV- Públicos-alvo da associação Corações Com Coroa.....	25
Tabela V- Associação de objetivos de <i>marketing</i> e objetivos de <i>fundraising</i>	26
Tabela VI – Projetos da área de atividade “Corações Capazes de Construir”	27
Tabela VII – Projetos da área de atividade “Informação, Educação, Comunicação e <i>Advocacy</i> ”	28
Tabela VIII – Estratégias de Preço, Comunicação e Distribuição	30
Tabela IX – Planos de Ação.....	32

1. Introdução

O *marketing* assume, atualmente, para as organizações sem fins lucrativos, uma importância crescente. Segundo a *American Marketing Association* (2014), o *marketing* destas organizações está orientado para o uso do conhecimento, conceitos e estratégias de *marketing* visando os benefícios para a sociedade em geral, em contraste com o intento de lucro empresarial.

Segundo Kotler e Andreasen (1987, p. 348), “um dos maiores problemas das organizações sem fins lucrativos é o *fundraising*”. No processo de *fundraising*, a primeira etapa consiste na pesquisa das características de cada um dos principais mercados de doadores: indivíduos particulares; fundações; empresas (*corporations*) e governo; pois cada um deles tem os seus próprios critérios e motivações de doação. A segunda etapa consiste em organizar a própria “operação de *fundraising*”, de forma a envolver: “os diferentes mercados de doadores; os serviços da organização; ferramentas de *marketing* e áreas geográficas” (Kotler e Andreasen, 1987, p.348). A terceira etapa consiste em definir e desenvolver objetivos e estratégias para orientar o processo de *fundraising*. A quarta etapa relaciona-se com o desenvolvimento do *mix* de táticas de *fundraising* para os vários mercados de doadores. A quinta, e última, etapa relaciona-se com a avaliação regular dos resultados do processo de *fundraising*, ou seja, devem ser analisados os seguintes parâmetros: “percentagem obtida na meta estabelecida, na composição das doações, o ‘tamanho’ médio da doação, a quota de mercado, e o rácio de despesas/receitas” (Kotler e Andreasen, 1987, p.348).

A Associação Corações com Coroa é uma associação sem fins lucrativos criada em 2012, com o objetivo de “promover uma cultura de solidariedade, igualdade de oportunidades e inclusão sócio-afetiva de pessoas em situações de vulnerabilidade, risco ou pobreza” (“Quem somos,” 2014). O trabalho apresentado surge na sequência de uma problemática desta associação. Em 2012, as receitas foram obtidas através de três meios: venda de *t-shirts* (18%), quotas dos associados (12%) e donativos (70%). O número de associados era de 85 (6 coletivos e 79 singulares); 60 entidades fizeram donativos em dinheiro (destacando-se um indivíduo particular que contribuiu com 77% do valor global) e foram vendidas 300 *t-shirts* (*Síntese das Contas do Exercício de 2012 e Orçamento Retificativo para 2013*, 2013).

Tendo em conta que grande parte das associações ou projetos de cariz social, não têm autofinanciamento, torna-se necessário, por isso mesmo, bons planeamentos

de *marketing* para a operacionalização dos seus projetos. Embora o contexto socioeconómico seja, neste momento, difícil e instável, a sociedade continua participativa mas mais exigente, sobretudo quando investe em projetos sociais.

Segundo Kotler e Armstrong (2005, p. 37), o planeamento estratégico é um dos aspetos mais difíceis de definir, e consiste no “processo de desenvolvimento e manutenção de uma estratégia adequada entre os objetivos da organização, suas capacidades e oportunidades do mercado”.

Assim sendo, o principal objetivo deste trabalho final de mestrado é a elaboração de um plano de *marketing* para a referida associação, para o ano de 2015. Este trabalho destina-se a ser aplicado a esta associação específica, no entanto, poderá servir de ponto de partida para futuras análises a outras instituições sem fins lucrativos.

A metodologia a utilizar será a de *action research*, já que, segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), esta consiste num processo focado na “ação”, onde o investigador deve estar envolvido ativamente dentro da organização, desenvolvendo esta metodologia em espiral (diagnóstico, planeamento, ação, avaliação, diagnóstico...). Assim, os objetivos específicos deste projeto, alinhados com a proposta de Kotler e Andreasen, (1987) são:

- efetuar uma análise de situação externa e interna da Associação;
- desenvolver objetivos e estratégias para orientar o processo de *fundraising*;
- desenvolver as estratégias de *marketing-mix*.

2. Revisão de Literatura

Na revisão de literatura, de acordo com os objetivos definidos, são abordados dois aspetos: o planeamento de *marketing* (sua definição, estrutura, processo e conteúdos) e o *marketing* nas organizações sem fins lucrativos com enfoque na problemática do *fundraising*.

2.1. Planeamento de marketing

2.1.1. Definições de planeamento de marketing

Segundo Westwood (2006, pp.6-7), “o planeamento de *marketing* é utilizado para segmentar os mercados, identificar posicionamento de mercado, prever o tamanho do mercado e planear a quota de mercado viável dentro de cada segmento de mercado”. Para isso, este processo envolve a realização de uma análise interna (identificação dos pontos fortes e fracos da empresa) e externa à empresa, a realização de suposições e previsões, definição de objetivos e estratégias de *marketing*, de programas e orçamentos, análise dos resultados finais e revisão/alteração dos objetivos, estratégias ou programas.

Todo este processo de planeamento de *marketing* permite não só maximizar os recursos da empresa, identificando oportunidades no mercado, como também potenciar o espírito de equipa e a identidade empresarial e ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos. Os estudos de mercado, como parte do processo de planeamento, podem, ainda, fornecer informações úteis para projetos em desenvolvimento ou para futuros projetos.

Por sua vez, McDonald (2007, p.30) define o planeamento em *marketing* como “uma sequência lógica e uma série de atividades que levam à definição de objetivos de *marketing* e formulação de planos para os alcançar”. Este processo envolve, primeiramente, uma análise situacional, a formulação de pressupostos básicos, a definição de objetivos (decidindo, ainda como estes serão alcançados) e, finalmente, a calendarização e orçamentação das ações necessárias para a implementação.

Segundo Kotler e Armstrong (2005, p. 5), *marketing* “é o processo, através do qual, as empresas criam valor para os clientes e constroem uma forte relação com os mesmos (para capturar, em troca, o valor dos clientes) ”. No que diz respeito ao planeamento estratégico (para organizações sem fins lucrativos), Kotler e Andreasen

(1987, p. 159) definem-no como “o processo, de gestão, que permite desenvolver e manter um alinhamento estratégico entre os objetivos e recursos da organização e as suas oportunidades de mercado, em mudança”.

2.1.2. Estrutura, Processos e Conteúdos

Para definir planeamento em *marketing*, Westwood (2006) definiu o seguinte modelo (figura 1):

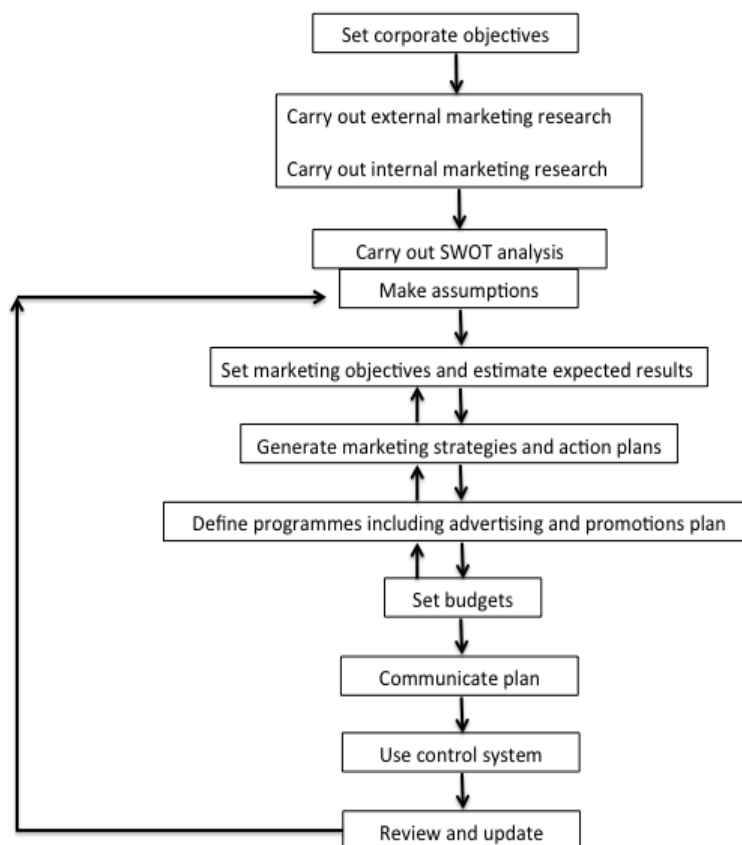


Figura 1 - The Marketing Planning Process (adaptado de Westwood, 2006, p.8)

McDonald (2007) definiu, por outro lado, 10 passos neste processo de planeamento (figura 2):

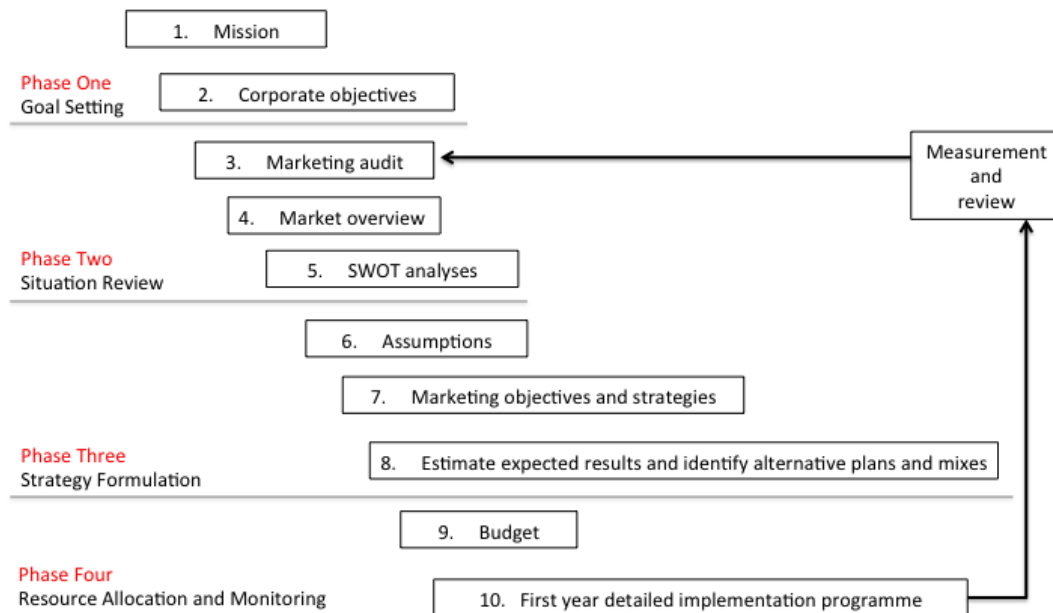


Figura 2 - The ten steps of the strategic marketing planning process (adaptado de McDonald, 2007, p.49)

Kotler e Andreasen (1987), com um maior foco no *marketing* nas organizações sem fins lucrativos, sugerem o seguinte processo de planeamento estratégico de *marketing* (figura 3):

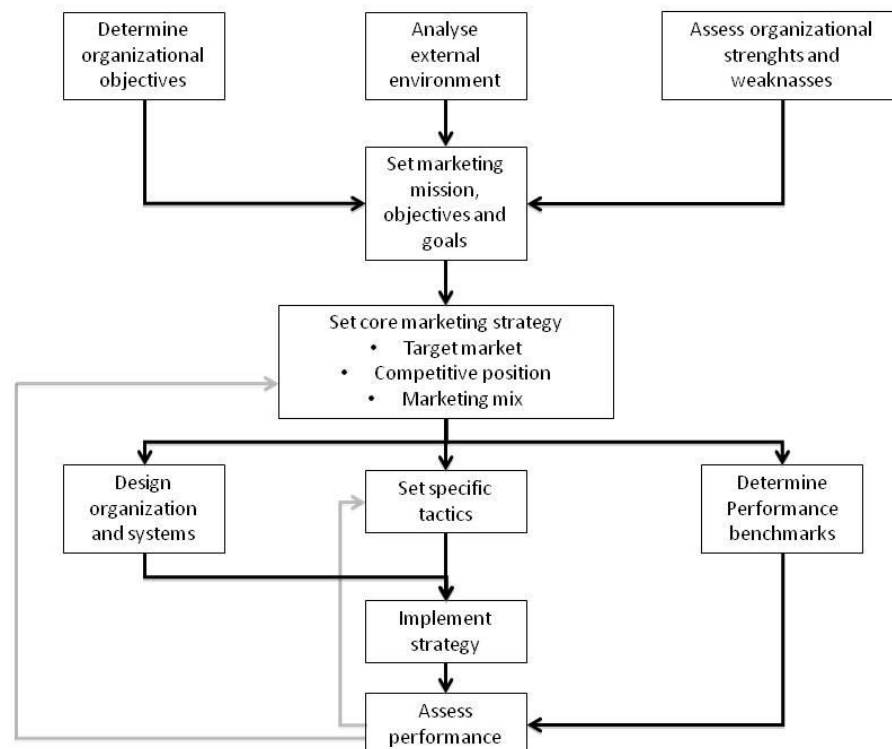


Figura 3 - Strategic Marketing Planning Process (adaptado de Kotler e Andreasen, 1987, p.161)

Também Bryson (1988), colocando o enfoque nas organizações sem fins lucrativos, sugere o seguinte processo de planeamento (figura 4):

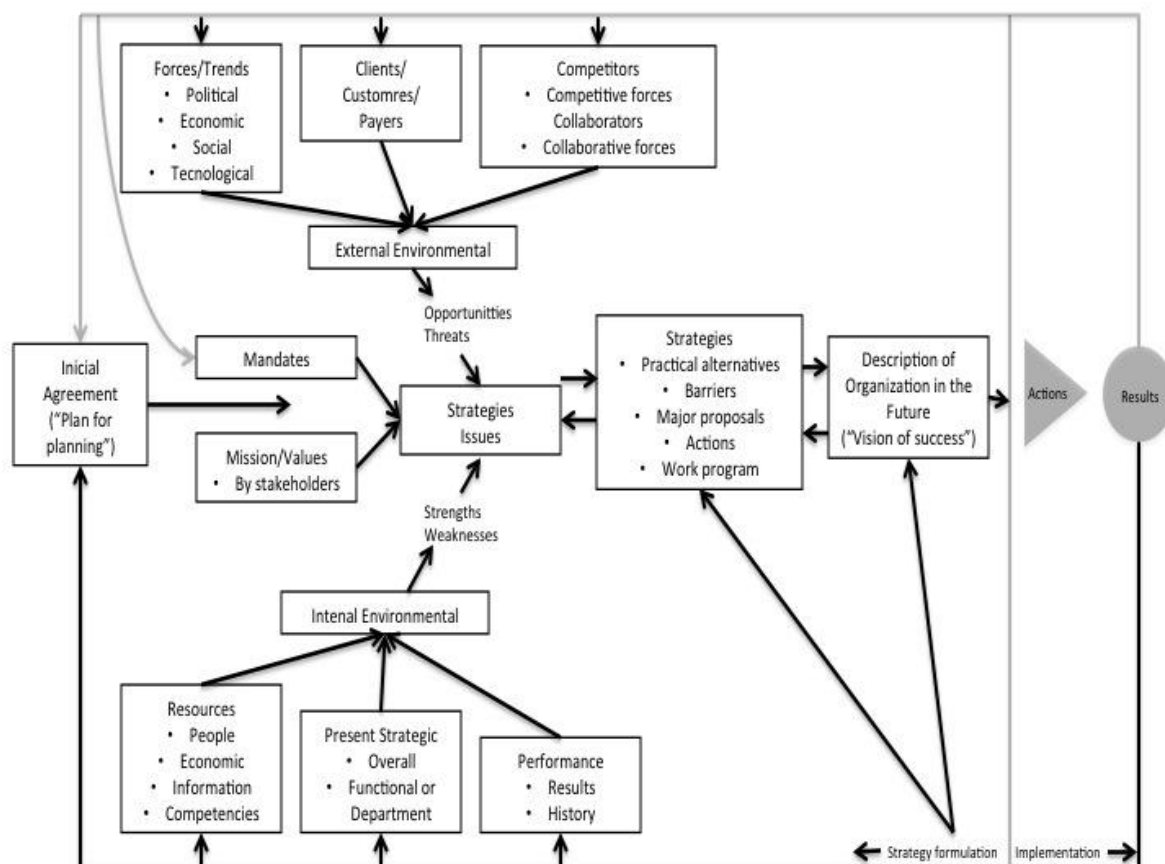


Figura 4 - Strategic Planning Process (adaptado de Bryson, 1988, p.50)

2.2. Marketing nas organizações sem fins lucrativos e fundraising

Em diversas sociedades do mundo, a atividade económica funciona segundo as interações do setor empresarial (*profit sector*) e do setor governamental (Kotler, 1979), existindo, no entanto, um terceiro setor. Este pretende responder às necessidades sociais, focando-se em serviços sociais (que não são proporcionados, adequadamente, por empresas ou governo), dependendo do apoio de cidadãos privados e de doações originárias de empresas e organizações. Neste terceiro setor operam as organizações sem fins lucrativos. Kotler e Murray (1975) caracterizam as funções das organizações sem fins lucrativos pela sua orientação relativamente à responsabilidade social, sendo os seus principais propósitos:

- não estarem focalizadas na angariação de receitas (por si só) ou na atribuição de autoridade ou poder;

- recorrerem ao voluntariado (sustentabilidade através das doações de tempo, dinheiro ou outros serviços);
- serem mais experimentais e orientadas para a mudança (*change-oriented*) do que as outras organizações.

As organizações sem fins lucrativos são uma componente fundamental da sociedade moderna que se desenvolveram, substancialmente, nas últimas três décadas. Com este crescimento, surgiu um grande interesse sobre a importância do *marketing* neste setor. Até aos anos 60 e 70, as organizações sem fins lucrativos não aplicavam técnicas de *marketing*, no entanto, hoje, essa aplicação é uma prática bem aceite (Pope, Isely e Asamo-Tutu, 2009).

2.2.1. *Marketing nas organizações sem fins lucrativos*

Segundo Dolnicar e Lazarevski (2009), as organizações sem fins lucrativos possuem diferentes estratégias que devem ser implementadas, a saber: segmentação do mercado (identificar potenciais financiadores para apoiar a missão da organização); posicionamento do produto (garantir que é construída uma imagem atrativa para esses financiadores); publicidade (desenvolver mensagens de comunicação atrativas para esse mercado); distribuição (comunicar com esses indivíduos através de canais que os mesmos usem regularmente).

Segundo Pope *et al.* (2009, p.187), um dos aspetos mais difíceis, para as organizações sem fins lucrativos, é determinar “o que motiva os indivíduos a fazer uma doação para uma causa específica”. Assim sendo, as organizações sem fins lucrativos devem segmentar os seus mercados e ter como alvo apenas os indivíduos que são mais propensos a doar para aquelas determinadas causas. Não obstante, estas organizações devem, ainda, valorizar o papel do *marketing*, colocando-o mais alto na sua hierarquia de prioridades e na sua orçamentação anual pois, desta forma, poderão desenvolver a sua marca e o seu reconhecimento. Neste nível, no entanto, as organizações sem fins lucrativos enfrentam várias dificuldades: “pouco conhecimento das verdadeiras funções do *marketing*, dificuldades de *branding* e de atingir todo o seu mercado alvo” (Pope *et al.*, 2009, p. 198).

O *marketing* promove, ainda, outros aspetos fundamentais: compreensão das necessidades dos diferentes segmentos-alvo; criação e lançamento (mais pormenorizado) de novos serviços; triagem de fracos serviços; desenvolvimento de métodos mais eficazes dos serviços prestados; maior flexibilidade nos preços e

maiores níveis de satisfação do cliente (Kotler, 1979). De acordo com Henley (2001), os objetivos e a(s) mensagem(s) que a organização quer comunicar devem ser definidos primeiro e, só depois, esta deve estudar os inúmeros meios de comunicação disponíveis para a implementação: publicidade, *marketing* direto, relações públicas e venda pessoal. A organização deve determinar qual a combinação adequada dos diferentes meios, potenciando as vantagens e minimizando as desvantagens de cada um, tornando a estratégia de comunicação de *marketing* mais eficiente.

As organizações sem fins lucrativos devem ter sempre em conta o “ponto de vista” do potencial patrocinador e ter em consideração os benefícios que este poderá vir a obter. Assim, estas organizações devem também ser flexíveis, no sentido de entender que as doações podem ser em dinheiro ou bens.

2.2.2. *Fundraising*

Segundo Kotler e Andreasen (1987, p. 322-323), “o maior problema de atração de recursos nas organizações sem fins lucrativos é a atração de dinheiro para as suas atividades”. Estas organizações sem fins lucrativos dependem, sobretudo, de doações independentes e, por isso mesmo, a estratégia de *fundraising* torna-se uma componente essencial deste tipo de organizações.

Muitas organizações associam uma componente educacional à sua missão e esforçam-se por promover a consciencialização das causas que defendem, o que pode conduzir a uma oportunidade de *marketing*. Visto que as organizações sem fins lucrativos não estão motivadas por aspetos financeiros, muitas estratégias de *marketing* estão mal adaptadas e tornam-se insuficientes para as ajudar a alcançar estas três principais áreas: clientes, voluntários e financiadores (Pope *et al.*, 2009).

De acordo com Srnka, Grohs e Eckler (2003, pp. 75-76), a “escolha da organização, a frequência, montante e forma de doação” variam consoante as variáveis sociodemográficas. Os estudos apontam para que os indivíduos com um nível educacional mais elevado (*higher education*) e com rendimento alto tendem a doar para causas, entre outras, de promoção do desenvolvimento (*development aid*) e direitos humanos. Os mesmos indivíduos são propensos a pagar uma quota regular de sócio ou a *apadrinhar* uma pessoa ou um projeto. Também Kotler e Andreasen (1987, p. 327) identificam 9 fatores que motivam os indivíduos particulares a fazer doações: necessidade de autoestima, necessidade de reconhecimento dos outros, medo de contrair o problema, hábito de contribuir (contribuir porque todos o fazem; não é um

sentimento genuíno), livrar-se do indivíduo que está a pedir para não ser importunado (*nuisance giver*), obrigação em doar (sentir pressão para doar mas avaliando a credibilidade da organização para a qual se contribui), *captive givers* (estes indivíduos são genuinamente cativados pelo motivo da causa), *people-to-people giver* (indivíduos que são solidários) e interesse/preocupação pela humanidade (motivo mais religioso).

Segundo Henley (2001), o *fundraising* e a crescente “atenção” dos meios de comunicação são dois dos principais aspetos que conduzem a eventos que permitem angariar novos membros e financiadores, aumentar o contacto entre membros e financiadores e, ainda, promover a imagem da própria organização. As organizações sem fins lucrativos podem, ainda, utilizar *newsletters* para manter os sócios/membros atualizados (com informação sobre os projetos em desenvolvimento ou como mecanismo de *fundraising*) ou como forma persuasiva (promovendo um sentimento de pertença no leitor).

Segundo Merchant, Ford e Sargeant (2010), as organizações sem fins lucrativos devem partilhar o seu trabalho e o modo como o desenvolvem procurando, não só ajudar os seus beneficiários, como distinguir-se de outras organizações. “Contar uma história” surge, também, como uma oportunidade para a organização. Desta forma, potenciais financiadores têm oportunidade de desempenhar um papel “na história” da causa da organização.

3. Quadro de Referência

Tendo em conta a revisão de literatura relativa ao planeamento de *marketing* e respetivas estruturas, foram seleccionados os segmentos mais relevantes para a elaboração do plano de *marketing* para a organização sem fins lucrativos Corações Com Coroa.

Assim, o plano de *marketing* a desenvolver é guiado pelas seguintes componentes, definidas sequencialmente na tabela I:

Tabela I
Quadro de Referência

Autor	Estrutura		
McDonald, 2007	Missão		
Bryson, 1988	Análise Externa		
	Análise PEST	Análise Públicos-alvo	Análise Concorrência
	Ambiente: Político Económico Social Tecnológico	Clientes Voluntários Financiadores	Concorrência Parceiros
	Análise Interna		
	Recursos	Estratégia Atual	Performance
	Humanos Económicos Informação Competências	Organização dos setores e departamentos	História da Organização e Resultados
McDonald, 2007 Westwood, 2006	Análise SWOT		
Kotler e Andreasen, 1987	Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento		
Kotler e Andreasen, 1987	Estratégia de <i>Marketing</i>		
	- Objetivos de <i>marketing</i> - Objetivos de <i>fundraising</i>	<i>Marketing-Mix</i> : Produto Preço Distribuição Comunicação	
Westwood, 2006	Planos de Ação		

1º - Identificação da missão da associação. Para a explicitação da missão da organização, devem ser definidos: o papel e contribuição dessa mesma organização; definição do negócio (designando, especialmente, os benefícios que fornece ou as necessidades que satisfaz); características diferenciadoras; e informações futuras (“o que a organização vai fazer”, “o que a organização pode fazer” e “o que a organização nunca vai fazer”).

2º - Análise Situacional (externa e interna). Esta análise será conduzida segundo o proposto de Bryson (1988) dado o processo de planeamento proposto considerar as especificidades das organizações sem fins lucrativos e, também, os públicos-alvo aqui referidos de acordo com os públicos indicados por Pope *et al.* (2009): clientes, voluntários e financiadores.

3º - Definição da análise SWOT e questões estratégicas de segmentação, *targeting* e posicionamento, de acordo com a estrutura proposta por Kotler e Andreasen (1987);

4º - Delineação de objetivos e estratégias de *marketing* com enfoque na definição dos objetivos de *fundraising* para a organização, no âmbito das estratégias de *marketing-mix*;

5º - Definição de planos de ação para cada objetivo de *fundraising*. Depois da definição de estratégias, é necessário implementar planos de ação para atingir os objetivos de *fundraising* definidos. Cada plano de ação deve incluir: objetivo, situação presente (*current position*), ação (a realizar), o responsável, data de início, data de fim e custos orçamentados.

4. Metodologia

Este trabalho é um estudo qualitativo, com objetivo exploratório, onde se utilizou uma estratégia de investigação de *action research*. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2009), esta estratégia foi interpretada por diferentes investigadores de gestão, que referem quatro aspetos comuns: (1) o objetivo da pesquisa (“pesquisa em ação”: a pesquisa está relacionada com problemas práticos e reais da organização e propõe-se, ainda, resolver os mesmos articulando-os com quem os enfrenta); (2) o envolvimento de profissionais da pesquisa (colaboração entre os profissionais e os investigadores, ou seja, o pesquisador passa a ser “parte da organização”); (3) a natureza interativa e cíclica do processo de diagnóstico, planeamento, tomada de medidas e avaliação (ou seja, existe uma “espiral de pesquisa-ação”); e, por último, (4) a utilidade dos resultados da “pesquisa-ação” para o projeto em desenvolvimento e, também, para futuros projetos. Perry e Gummesson (2004) reforçam que este tipo de pesquisa se relaciona com o uso de ciclos em espirais (planeamento, ação, observação e reflexão), otimização dos processos de ação do grupo de trabalho, resolução de problemas complexos e práticos da organização e produção de um relatório com as principais conclusões.

A recolha de informação para o plano que se apresenta foi realizada através de dados secundários (nomeadamente, através de relatórios do INE e dados do *website* Pordata) e dados primários (*focus group* a 7 indivíduos do sexo feminino, com idades compreendidas entre os 45 e 62 anos, com formação educacional superior – licenciaturas – e com rendimentos brutos superiores a 1.500€).

Os principais objetivos deste *focus group* são identificar as causas a que potenciais doadores são mais sensíveis e entender o comportamento de doação e os fatores que possam induzir à mesma. Na análise interna, foram utilizados documentos internos da associação Corações Com Coroa (entre outros, o programa de atividades 2014, os relatórios de atividades da Associação de 2012 e 2013 e, ainda, a síntese das contas do exercício de 2012 e orçamento retificativo para 2013).

No âmbito da estratégia de *action research*, uma recolha de dados primários foi realizada continuamente através de entrevistas semiestruturadas. Foram ainda realizadas duas entrevistas semiestruturadas à secretária de direção e à presidente, e fundadora, da associação Corações Com Coroa, Catarina Furtado, que estava acompanhada por uma voluntária desta mesma associação. Os dados primários

recolhidos foram cruciais para o desenvolvimento do Plano de *Marketing* para a organização e são parte intrínseca dos resultados apresentados neste trabalho de projeto.

Houve alguns constrangimentos metodológicos, pois, seguindo rigorosamente a metodologia adotada (de *action research*), existiria uma recolha de dados contínua na Associação, o que foi dificultado pela atividade profissional e académica do autor. No entanto, foram realizadas visitas semanais, durante o mês de Abril, à sede da Associação e visitas mais irregulares no espaço temporal, ao longo dos restantes meses, tendo sido possível recolher informações úteis para o desenvolvimento do plano e devidas recomendações.

5. Plano de *Marketing*

O presente plano de *marketing* será desenvolvido tendo em conta o quadro de referência definido pelo autor. O objeto de estudo é a associação Corações Com Coroa e, como mencionado na introdução, o horizonte temporal é o ano de 2015.

5.1. *Missão*

A associação Corações Com Coroa é uma associação de apoio e intervenção social (não caritativa), em respeito pelos direitos fundamentais de todas as pessoas; promove uma cultura de solidariedade, igualdade de oportunidade e inclusão socioafetiva de pessoas em situação de risco, vulnerabilidade e pobreza nas seguintes áreas: saúde, igualdade de género, violência sobre as mulheres, maternidade segura, paternidade, maternidade adolescente, entre outras.

A missão da associação gira em torno do lema: *Apoiar uma mulher é apoiar uma família, uma comunidade, um país*, ou seja, esta associação pretende contribuir para capacitação de meninas, jovens e mulheres.

5.2. *Análise Externa*

5.2.1. *Análise PEST*

No que diz respeito ao *contexto político e económico*, as dificuldades económicas e a elevada taxa de desemprego pela qual Portugal tem vindo a passar podem constituir um impacto negativo no desenvolvimento e implementação de projetos de organizações sem fins lucrativos. No entanto, o facto de existir um elevado número de população desempregada, com nível de escolaridade média (secundário e pós secundário) de 17,4%, e superior, de 12,6% (“Pordata,” 2014), pode ser propício à angariação de voluntários. Outros dados revelam, ainda, que a economia social representou 2,8% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) nacional, 4,7% do emprego total e 5,5% do emprego remunerado (*Economia Social responsável por 2,8% do VAB nacional em 2010, 2012*). O setor da economia social caracteriza-se pela forte diversidade na classificação das atividades das suas organizações, distribuídas pelas seguintes unidades, entre elas as atividade de “Serviço de Ação e Solidariedade Social” (14,0%), sendo estas que mais empregam em Portugal, com uma percentagem de 34,3%, representando 41,4% do valor acrescentado bruto (VAB)

da economia social (*Economia Social responsável por 2,8% do VAB nacional em 2010, 2012*).

Relativamente ao contexto *social*, a promoção de uma sociedade mais justa, sem desigualdades, e do empreendedorismo feminino, está projetada no IV Plano Nacional para a Igualdade, Género, Cidadania e Não Discriminação, 2011-2013, dividida em 17 áreas estratégicas, entre elas: “Integração da Dimensão de Género na Administração Pública, Central e Local”, “Independência Económica, Mercado de Trabalho e Organização da Vida Profissional, Familiar e Pessoal”, “Educação e Ensino Superior e Formação ao Longo da Vida”, “Saúde”, “Investigação e Sociedade do Conhecimento”, “Violência de Género”, “Inclusão Social”, “Organizações da Sociedade Civil” ou “Relações Internacionais, Cooperação e Comunidades Portuguesas” (“Diário da República Eletrónico,” 2011).

No que respeita ao contexto *tecnológico*, salienta-se a importância e valorização da presença, deste tipo de associações, na internet. A percentagem de empresas (com 10 ou mais pessoas ao serviço), em 2013, com presença na internet caracteriza-se, por sector de atividade, da seguinte forma: Indústrias transformadoras - 55,3%; setor da Construção - 50,6%; Comércio por grosso e retalho - 64,1%; Alojamento, Restauração e similares - 47,7%; Transportes e Armazenagem - 47,2%; Atividades financeiras e de seguros - 97%; Atividades imobiliárias - 85,6%; e “Outras Atividades de serviços” - 89,9% (“Pordata,” 2014). De reforçar, também, a crescente importância do papel das redes sociais, enquanto ferramenta de comunicação e distribuição de mensagens e conteúdos.

5.2.2. Análise Públicos-alvo

Como definido no quadro de referência, três públicos-alvo são definidos: clientes, voluntários e financiadores. Como clientes, a Associação Corações Com Coroa tem como foco principal todos os indivíduos do sexo feminino mas, por outro lado, tem outros que variam consoante o tipo de projeto e que se encontram designados na tabela II.

Os voluntários da Corações Com Coroa são todos os membros da direção e assembleia, gabinete de contabilidade (HPP), aconselhamento jurídico (Guerra Coelho & Branquinho), enfermagem, comunicação (*Keep It Real* e 3H), *design* (Alves&Albuquerque) e relações públicas (*Naughty Boys*). A bolsa de voluntariado é

um dos aspetos que tem vindo a ser desenvolvido desde o primeiro momento e entre os dias 15 de Setembro e 2 de Outubro, do ano de 2014, será realizado o primeiro “Curso de Formação de Voluntariado” que será dividido em 11 módulos, em horário laboral. Este curso destina-se a 20 potenciais voluntários/as da Corações Com Coroa e/ou outras organizações da sociedade civil. Até ao curso de formação de voluntários, todos os eventos que estavam associados à Associação (por exemplo, venda de *t-shirts* na *Fashion Night Out*, apoio no *Lisbon Kids Market* ou apoio nas conferências da associação) eram asseguradas por jovens, que desempenhavam serviços de hospedeira.

Os financiadores que contribuem para a implementação e sustentabilidade dos projetos desta associação são David Rosas, Sonae MC, Montepio, *Lisbon Kids Market*, Lidl, entre outros. De referir, ainda, outros dois parceiros que foram fundamentais para materializar o espaço da associação: a Câmara Municipal de Lisboa (cedência de espaço para a sede, embora seja paga um renda mensal) e Junta de Freguesia de Santa Maria de Belém (apoio na reabilitação do espaço da sede).

Esta Associação já angariou cerca de 200 sócios individuais e 20 sócios empresariais.

Tabela II

Tipologia de clientes/utilizadores dos projetos da associação Corações Com Coroa

Projeto	Público-Alvo
“Atendimento/Aconselhamento Gratuito”	Meninas, jovens, mulheres e mães.
“Corações XXL”	Mães (e pais, em situação de vulnerabilidade social).
“Prémio Comunicação Corações Capazes de Construir”	Comunidade jornalística (categoria jornalismo) e agências de comunicação (categoria campanha).
Campanha “Continuamos à Espera”	Sociedade Portuguesa (em geral), Decisores Políticos e Cívicos.
“Bolsas Corações Com Coroa”	Estudantes (meninas e jovens) do ensino básico, secundário e universitário.
“Lugar no Mundo”	Meninas, jovens e mulheres.

“Campanha IEC & <i>Advocacy</i> ”	Sociedade Portuguesa em geral, decisores políticos e civis, comunicação social, mecenas e doadores, parceiros (e profissionais vários); Comunidade escolar.
“Grupos de Trabalho e Reflexão”	Sociedade Portuguesa em geral, parceiros e profissionais vários (de áreas como a educação, saúde, justiça, desenvolvimento, comunicação, entre outras).
“Curso de formação de voluntários”	20 potenciais voluntários/as e/ou outras Organizações da Sociedade Civil.
“ <i>T-Shirts</i> Príncipes e Princesas”	Sociedade Portuguesa em geral.

5.2.3. *Análise Concorrência*

São inúmeras as Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento que compõem o terceiro setor e que poderemos considerar como potenciais concorrentes. No entanto, o facto da associação Corações Com Coroa apelar à capacitação e *empowerment* de meninas, jovens e mulheres torna-a mais redutora relativamente ao público-alvo, mas também mais diferenciadora. Assim sendo, não foi identificada concorrência direta.

Com este pressuposto, as Organizações Não Governamentais para o Desenvolvimento são parceiras da associação Corações Com Coroa, com especial destaque na campanha “Continuamos à Espera” (e no evento “*Too Young to Wed*”, que se desenvolveu no âmbito desta campanha): a OIKOS, a *P&D Factor* e a AJPAS.

5.3. *Análise Interna*

5.3.1. *Recursos*

- Recursos humanos

Os recursos humanos utilizados pela Corações Com Coroa caracterizam-se por serem, sobretudo, de cariz voluntário, como foi anteriormente referido. As únicas exceções são o trabalho de secretariado, atualmente desenvolvido em regime de *part-time*, embora exista uma funcionária, em regime de *full-time*, que se encontrava, à

altura do estudo, de baixa médica, e o trabalho desenvolvido pela psicóloga que realiza o projeto de atendimento/aconselhamento.

- Recursos Económicos

A Associação conseguiu angariar vários parceiros estratégicos que têm contribuído, financeiramente, para a sustentabilidade de alguns dos seus projetos, nomeadamente:

- Sonae MC (que contribui monetariamente para o projeto “Prémio Comunicação Corações Capazes de Construir”);
- Fundação Montepio (contribui monetariamente para duas bolsas de estudo Corações Com Coroa)
- David Rosas (contribui monetariamente para duas bolsas de estudo Corações Com Coroa);
- LIDL (contribui monetariamente para duas bolsas de estudo Corações Com Coroa)
- *Lisbon Kids Market* (a soma do montante angariado com as entradas no evento foi doado à associação e permitiu a criação de uma bolsa de estudo).

Por outro lado, existem, ainda, cerca de 200 sócios individuais e 20 sócios empresariais que pagam uma quota anual de 30€ e 50€, respetivamente. Existe, também, outra forma de contribuir financeiramente para a associação, através de doações por transferência bancária (disponibilizado no *website* da associação).

Por outro lado, é importante reforçar que os gastos existentes na associação são despesas fixas (remuneração dos elementos do secretariado e renda da sede) e outras despesas (contas da eletricidade, água, manutenção de logística, entre outros).

- Informação

A Corações Com Coroa aproveita e utiliza, sobretudo, o *Facebook* para se promover e se dar a conhecer (missão, causas e atividades) e, ainda, um *website* que contém todas as informações pormenorizadas sobre os projetos e forma de ajudar a associação. Toda a comunicação interna é realizada por *email*.

- Competências

No que diz respeito a competências, a formação base desta associação centra-se em duas pessoas fundamentais: a presidente Catarina Furtado (que há 14 anos é Embaixadora de Boa Vontade do Fundo das Nações Unidas para a População) e que, ao longo da sua vida pessoal e profissional, tem contactado com duras realidades sociais difíceis e tem estudado matérias sobre as temáticas da associação, e uma sócia da associação, que tem sido o “músculo teórico” que promove e partilha o seu rigor na informação.

5.3.2. *Estratégia Atual*

Desde o ano da fundação da Associação Corações Com Coroa, esta tem procurado a “sustentabilidade da ação”, ou seja, pouco a pouco, vai criando e desenvolvendo projetos adequados e pertinentes às temáticas e angariando parceiros estratégicos que possam, não só apoiar, mas também identificar-se com a missão desta associação. Assim, tem sido possível promover projetos em prol da mudança de comportamentos e consciencialização social.

É importante referir que a Associação Corações Com Coroa, sendo uma organização de dimensão reduzida, não está organizada por departamentos ou setores. Por exemplo, a criação e desenvolvimento dos projetos é realizada nas reuniões da Direção através de uma estratégia de *brainstorming*, ou seja, os dirigentes partilham e discutem ideias e sugestões e constroem, desta forma, uma grelha de projetos, que é desenvolvida e aperfeiçoada, ao longo do tempo. Depois de concebidos os projetos, são distribuídas responsabilidades entre os dirigentes para o desenvolvimento e concretização dos mesmos. Assim, a definição de objetivos e estratégias é efetuada informalmente. Contudo, embora não esteja definido um plano estratégico de *marketing* formal, o planeamento dos projetos é realizado de forma séria com definição de atividades, alocação de financiamento, definição de recursos necessários, entre outros.

5.3.3. *Performance*

2012 foi o ano de fundação e apresentação pública desta associação à Sociedade Portuguesa, com a 1ª conferência, intitulada “As meninas e as mulheres em primeiro lugar”, que permitiu a informação, o debate, a aprendizagem do saber e da experiência e a visibilidade da responsabilidade política e de cidadania. Surgiu, neste

primeiro ano, o *spot* Corações Com Coroa sobre a violência e discriminação de género, e foi implementada a campanha de apoio a projetos de saúde materna e neonatal da UNFPA – Fundo da População das Nações Unidas - e o projeto *t-shirts* Príncipes e Princesas (campanha de donativos em curso mas cujas receitas serão entregues ao UNFPA (*Relatório de Atividades 2012, 2013*). Ainda, nesse ano de 2012, ficaram 4 projetos em construção: “Lugar no Mundo”, “Prémio Comunicação – Corações Capazes de Construir”, “Voluntariado” e “Bolsas de Estudo Corações Com Coroa”.

No ano de 2012, a associação estava financeiramente equilibrada. No que diz respeito a receitas (em unidades), nesse ano, fizeram-se sócios 85 associados (6 sócios empresariais e 79 individuais), 60 entidades efetuaram donativos em dinheiro, das quais se destaca um indivíduo particular que doou 77% do total do dinheiro apurado por este meio; foram, ainda, vendidas 300 *t-shirts* (houve uma quebra de 19 unidades). Pode concluir-se que o *mix* de receitas de 2012 engloba: venda de *t-shirts* que corresponde a 18% do total; quotas de associados que correspondem a 12% ; donativos que são 70% da receita global (*Síntese das Contas do Exercício de 2012 e o Orçamento Retificativo para 2013, 2013*).

Durante o ano de 2012, o custo com mais destaque relaciona-se com fornecimentos e serviços externos, sendo que 50% corresponde à organização da conferência “As meninas e as mulheres em primeiro lugar”. O *mix* de custos de 2012 dividiu-se da seguinte forma: 19% corresponde a amortizações e depreciações, 45% corresponde a fornecimentos e serviços externos; 34% corresponde a custos das mercadorias vendidas; 2% correspondem a outros gastos e perdas.

As fontes de receita para a associação têm um total de 5.400€ (tabela III). Para além das receitas anteriormente referidas, são, ainda, descritos, no orçamento retificativo, os valores das receitas para 5 projetos da associação (onde, também, são tidos em conta os valores de apoios institucionais como receita) que perfazem um valor de 80.666,82€. Assim sendo, o valor total de receitas da Associação (somando todas as receitas anteriormente referidas e o saldo inicial) é de 93.066,81€. No entanto, o valor total de custos da Associação (e seus projetos) foi de 89.570,12€, ou seja, o saldo final para 2013 foi de 10.496,69€.

Tabela III
Fontes de receita para a associação Corações Com Coroa

Descrição	Valor (unit.)	Quantidade	Valor anual
Saldo inicial			7.000€
RECEITAS			
- Quotas			
Quotas Sócios coletivos	50€	8	400€
Quotas Sócios individuais	30€	100	3.000€
Donativos			500€
<i>T-Shirts</i>		100	1.500€
Total:			5.400€

Fonte: Síntese de Contas de Contas do Exercício de 2012 e Orçamento Retificativo para 2013 (2013).

No ano de 2013, alguns dos projetos planeados foram concretizados, nomeadamente: “Bolsas de Estudo Corações Com Coroa”, que arrancou no ano letivo 2013/2014 com 3 bolsas de estudo (jovem desportista, jovem *romani* e jovem bombeira), financiadas pelo Montepio (2 bolsas) e David Rosas (1 bolsa); “Atendimento/Aconselhamento gratuito” (consultas uma vez por semana, por marcação, com uma psicóloga nas instalações da Corações Com Coroa); “Corações XXL”, onde 7 mulheres foram apoiadas e, ainda, se iniciou a construção do guia de parentalidade positiva, para ser distribuído gratuitamente em escolas, instituições de saúde, entre outros (*Relatório de Atividades 2013*, 2013). Outros projetos continuaram em curso, nomeadamente, o projeto “Campanha IEC&Advocacy” com a implementação da 2ª Conferência Corações Com Coroa, participação na conferência GRACE, participação no 8º colóquio – “Os Direitos Humanos na Ordem do Dia: População e Desenvolvimento na Agenda de política externa e cooperação pós-2015”, realização de um protocolo de colaboração com o colégio Casa-mãe (e planificação de atividades letivas e extracurriculares), realização de visitas e desenvolvimento de trabalhos, em diferentes escolas, sobre as temáticas a que a Associação se dedica, entre outras atividades.

No entanto, existiram alguns projetos que não foram implementados, em 2013, nomeadamente o projeto “Lugar no Mundo” e “Curso de Formação Voluntariado”.

Durante 2014, e até ao momento, a sede da associação esteve aberta e disponível para receber mulheres e jovens para o Aconselhamento/Acompanhamento Gratuito. A associação esteve, também, presente no evento *Lisbon Kids Market* (as entradas reverteram para a associação e, no espaço da exposição, venderam-se as *t-shirts* príncipes e princesas). Para além dos cursos pré e pós-parto já a decorrer, no presente ano será, então, editado e distribuído gratuitamente, como referido anteriormente, um guia para a promoção da Parentalidade Positiva. Em parceria com a David Rosas e com a participação especial de Joana Vasconcelos foi realizado um leilão. A artista plástica foi desafiada pela Associação e pela marca David Rosas e o leilão decorreu entre 20 a 27 de março, numa plataforma leiloeira *online*.

No que diz respeito ao projeto “Campanha IEC”, foi lançado e promovida a 2ª edição do Prémio de Comunicação pelos Direitos Humanos, Cidadania e Desenvolvimento – Corações Capazes de Construir e está, ainda, a ser organizada a 3ª Conferência da Corações Com Coroa (*Programa de Atividades 2014*, 2014).

Para o presente ano letivo, 2014/2015, o número de bolsas de estudo Corações Com Coroa cresceu de 3 para 7 (através da angariação de mais um parceiro financeiro – *Lidl* – que contribuiu para o financiamento de 2 bolsas de estudo; através do montante angariado no evento *Lisbon Kids Market*; e, finalmente, através de nova contribuição financeira da empresa David Rosas.

No início deste ano, foi promovida, em conjunto com três parceiros da associação, a campanha “Continuamos à Espera” e, durante os primeiros quinze dias de Setembro, no âmbito desta campanha, a Associação promoveu a exposição “*Too Young to Wed*”, na *Culturgest*. De referir que a fundadora e presidente da associação Corações Com Coroa tem vindo a desenvolver visitas a escolas, enquanto Embaixadora da Boa Vontade para o Fundo das Nações Unidas, onde debate temáticas promovidas pela associação Corações Com Coroa.

5.4. Análise SWOT

Tendo em conta as análises realizadas, é apresentada seguidamente a análise SWOT (figura 5), que caracteriza os aspetos fundamentais a nível interno (forças e fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças).

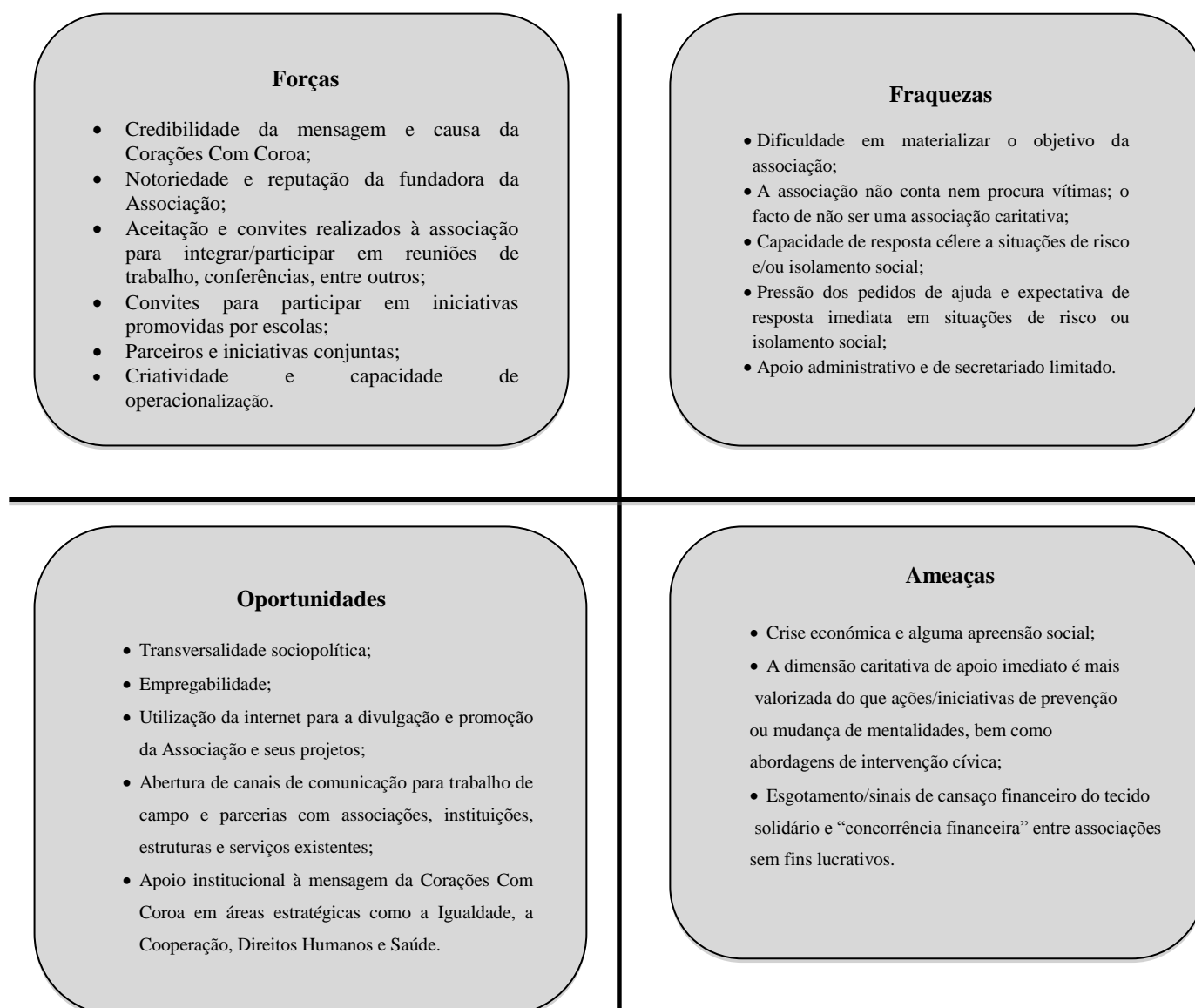


Figura 5 - Análise SWOT

5.5. *Segmentação, Targeting e Posicionamento*

Na mente dos clientes/utilizadores, voluntários e patrocinadores (tabela IV), a associação Corações Com Coroa quer posicionar-se e destacar-se, sobretudo, como uma associação não caritativa, mas sim de intervenção, apoio e inclusão social. Da mesma forma, a associação pretende diferenciar-se como uma associação de inclusão que apela à capacitação e *empowerment* da mulher.

No entanto, no que diz respeito aos clientes/utilizadores desta associação, considera-se importante que a associação comunique através de quatro áreas de atividades diferentes mas interligadas. A primeira área intitula-se “Informação, Educação, Comunicação e *Advocacy*” e relaciona-se com ações cívicas que são desenvolvidas para a consciencialização de todas as pessoas nas temáticas da Corações Com Coroa, que se destinam à Sociedade Portuguesa em geral (desde grupos escolares, imprensa, mecenas/doadores, parceiros, profissionais vários até aos decisores políticos) e, especificamente, à Comunidade Escolar, tendo como principal objetivo a promoção das temáticas promovidas pela associação Corações Com Coroa. A segunda área diz respeito às ações diretas de “*empowerment* feminino” e intitula-se “Corações Capazes de Construir”, da qual fazem parte projetos já implementados como o “Atendimento/Aconselhamento Gratuito”, “Projetos Bolsas Corações Com Coroa” ou “Corações XXL”. Esta área pretende atingir o público feminino, desenvolvendo projetos que promovam a capacitação e inclusão de meninas, jovens, mulheres e mães. A terceira área é a do “Voluntariado”, que deve ser promovida, continuamente, através do desenvolvimento e implementação de formações de voluntariado ou *workshops* temáticos. Para voluntários da Associação, pretendem-se indivíduos de áreas profissionais e/ou geográficas distintas; a estes será dada formação específica sobre as áreas que a Associação promove, procurando-se construir uma bolsa/rede de voluntários que possam ser utilizados nos diversos projetos da Associação, e ao mesmo tempo na divulgação da missão e dos próprios projetos noutros locais do país. A quarta, e última, área é “Corações pelo Mundo”, que diz respeito a projetos internacionais desenvolvidos em parceria com a Associação, ou a projetos que, embora sejam implementados em Portugal, tenham como principal objetivo apoiar países em desenvolvimento (em diferentes problemáticas). O projeto “*T-shirts* Príncipes e Princesas” fará, nesta lógica, parte desta área.

Por todas estas áreas de atividade terem públicos-alvo diferentes, torna-se importante defini-las e comunicá-las da melhor forma.

Não obstante, a associação precisa continuar a investir na angariação de patrocinadores, mantendo e reforçando o apoio empresarial, que já possui, e procurando fazer chegar a mensagem a doadores individuais que sejam sensíveis a estas causas.

Tabela IV
Públicos-alvo da associação Corações Com Coroa

Público-Alvo	
Clientes/Utilizadores	Sociedade Portuguesa e público feminino (meninas, jovens, mulheres e mães).
Voluntários	Indivíduos com formação em diferentes áreas como: Direito, Saúde, Educação, Sociologia, Comunicação, entre outras.
Financiadores	Empresas Portuguesas com estratégias de apoio a projetos de responsabilidade social; empresas que tenham recursos para o desenvolvimento e implementação dos projetos da associação; doadores individuais.

5.6. Estratégia de Marketing

5.6.1. Objetivos de Marketing

Fazem parte dos objetivos da Associação Corações Com Coroa, entre outros, desenvolver uma forte componente de *prevenção e atuação direta* que contribua para a resolução de problemas e/ou risco, promovendo respostas sociais que ajudem a prevenir e a contrariar a exclusão das crianças, das jovens e das mulheres e apoiar mães, assim como também promover a igualdade de oportunidades para que um maior número de crianças, jovens e adultos sejam atores de mudança e responsabilidade para o desenvolvimento do nosso país/mundo, contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa e uma economia mais sustentável.

Assim sendo, para o ano de 2015, propõem-se os seguintes objetivos:

- Aumentar o número de “Bolsas Corações Com Coroa” de 7 para 10, no ano letivo de 2015/2016;
- Materializar imagem (logótipo) da Associação Corações Com Coroa;
- Aumentar o prémio do projeto Comunicação – Corações Capazes de Construir, de cada categoria, de 2.500€ para 3.500€;

- Criar um novo projeto para a área de “Informação, Educação, Comunicação e *Advocacy*”;
- Aumentar o número de sócios individuais, aproximadamente em 25% (de 200 para 250 sócios);
- Aumentar o número de donativos espontâneos;
- Vender 150 *t-shirts* Príncipes e Princesas.

5.6.2. *Objetivos de Fundraising*

Considerando o propósito do presente trabalho, seguem, na tabela V, os principais objetivos específicos de *fundraising* a atingir, para os objetivos de *marketing* anteriormente referidos:

Tabela V
Associação de objetivos de *marketing* e objetivos de *fundraising* correspondentes

Objetivos <i>Marketing</i>	Objetivos de <i>Fundraising</i>
1. Aumentar Bolsas de Estudo Corações Com Coroa (de 7 para 10)	Angariar 18.000€
2. Materialização do logótipo da Corações com Coroa	Angariar 1.500€
3. Aumentar o prémio de comunicação para 3.500€ (para cada categoria)	Angariar mais 2.000€ (1.000€ para cada categoria)
4. Criação de um novo projeto para a área de “Informação, Educação, Comunicação e <i>Advocacy</i> ” – projeto “Compor Com o Coração”	Angariar 1.000€
5. Aumentar número de sócios para 250 indivíduos	Angariar 1.500€ com novos sócios
6. Aumentar o valor de doações espontâneas	Angariar 1.000€
7. Vender 150 <i>t-shirts</i> Príncipes e Princesas.	Angariar 2.250€

De referir que a associação Corações Com Coroa não estabelece objetivos gerais de *fundraising*, ou seja, a busca de angariação de fundos é realizada individualmente para cada projeto.

5.6.3. Marketing-Mix

- Produto, Preço, Comunicação e Distribuição

Para uma melhor caracterização dos projetos da Associação dividiram-se os projetos pelas áreas de atividade, anteriormente sugeridas pelo autor. Apresenta-se, de seguida, na tabela VI, uma possível organização dos projetos já existentes bem como a descrição de um novo projeto.

Tabela VI
Projetos da área de atividade "Corações Capazes de Construir"

Área de atividade	Projeto	Descrição
“Corações Capazes de Construir”	“Atendimento/Aconselhamento Gratuito”	Ferramenta de prevenção, mas também de atuação direta, que pretende contribuir para a resolução de problemas e/ou redução de riscos. Esta foca-se em quatro grandes áreas: Psicologia; Enfermagem/Apoio à Parentalidade; Nutrição e Jurídico.
	“Bolsas Corações Com Coroa”	Estas bolsas visam incentivar jovens com bom aproveitamento e resultados escolares (mas que se encontrem em situação de vulnerabilidade, discriminação, e/ou risco de integração, que coloque em causa a sua manutenção no sistema de ensino formal). Existe um acompanhamento biopsicossocial e escolar de todas as jovens bolseiras e cada bolsa é renovável a cada ano (num máximo de três), permitindo não só cumprir um ciclo de estudos completo ou potencializar os bons resultados nas atividades a que se dedicam, como promover o trabalho/exemplo destas jovens como modelos de referência para outras em situação idêntica.
	“Corações XXL”	Conjunto de atividades que contribuam para a construção de uma Maternidade plena (saudável, responsável e feliz), nomeadamente cursos em horário pós-laboral, <i>workshops</i> , produção de materiais de informação, aulas abertas, debates e muitas outras iniciativas que apoiem as mulheres, os casais, as famílias e os bebés.

“Lugar no Mundo”, embora ainda não tenha sido concretizado, pertence à área de atuação “Corações Capazes de Construir”; este projeto consiste na oferta de um espaço físico para uma intervenção prática e transversal de apoio, prevenção, empoderamento e acompanhamento a meninas, jovens e mulheres (com enfoque nas adolescentes entre os 13 e 18 anos e nas jovens mulheres em situação de risco e vulnerabilidade social) e que incluirá vários serviços como: atendimento gratuito de apoio psicossocial, legal-jurídico, educativo e artístico, com o intuito da promoção de: autoestima positiva, autodefesa, criação de mecanismos de proteção infanto-juvenil e promoção de cuidados de saúde materna.

Na área de atuação “Informação, Educação, Comunicação & *Advocacy*” relacionada com a implementação de campanhas de intervenção social de informação, educação, comunicação e *advocacy* pretende-se produzir materiais e desenvolver iniciativas que contribuam para uma mudança de comportamentos, para a promoção de informação e para a consciencialização de cada cidadão ou cidadã, com um foco central na promoção da Cidadania e Igualdade (também de Género) nas famílias e no tecido social de pertença, independentemente de aspetos culturais, sociais e/ou idade, conforme se espelha no tabela VII que a seguir se apresenta.

Tabela VII

Projetos da área de atividade "Informação, Educação, Comunicação & *Advocacy*"

	Projetos	Descrição
	“Prémio Comunicação Corações Capazes de Construir”	Prémio que pretende distinguir trabalhos de comunicação (Televisão, Rádio e/ou Imprensa) em duas categorias: "Jornalismo" e "Campanha" que se destaquem na promoção do conhecimento, informação, sensibilização dos Direitos Humanos (na perspetiva de igualdade de direitos, oportunidades e inclusão social no contexto dos Objetivos de Desenvolvimento do Milénio e Agenda pós-2015).
	Campanha “Continuamos à Espera”	Campanha nacional de Educação para o Desenvolvimento e para a Cidadania Global, focada nas temáticas de Saúde Sexual e Reprodutiva, Justiça Social, Igualdade de Género e Oportunidades e baseada nos Direitos Humanos. Esta é uma campanha que gira em torno da Agenda de Desenvolvimento Pós-2015 e que pretende informar, inspirar, mobilizar e fazer

“Informação, Educação, Comunicação e Advocacy”		agir todas as pessoas promovendo, assim, um ambiente social e político favorável ao exercício dos direitos humanos em igualdade de todas as pessoas (sobretudo as que mais facilmente estão em situações evitáveis de risco, vulnerabilidade, pobreza, doença e exclusão: as raparigas e as mulheres).
	“Compor Com o Coração”	Projeto sugerido pelo autor que se divide em duas fases: 1ª fase: o projeto compreende a criação/organização de um concurso nacional de escrita criativa para alunos, do ensino obrigatório – particular ou público, do 7º ao 12º ano, enquanto atividade extracurricular. O objetivo consiste na produção escrita e ilustração de uma história, tendo sempre como base as temáticas debatidas e promovidas pela associação; 2ª fase - Publicação e comercialização do livro vencedor, no início do ano letivo seguinte.
	“Conferências Corações Com Coroa”	Eventos de reflexão sobre as temáticas de Igualdade, dos Direitos Humanos e da Cidadania em Portugal e no Mundo, pretendendo informar, comunicar e partilhar estes temas, contribuindo para aprofundar a ação nas agendas pública e política e o empoderamento individual e da sociedade civil.

De referir, ainda, que o projeto “Grupos de Trabalho e Reflexão” (que pretende reunir diferentes pessoas, profissionais ou não, de diversas áreas como a educação, saúde, justiça, desenvolvimento, comunicação, entre outras - para colaborar com a Corações Com Coroa no sentido de elaborar estratégias contra vulnerabilidades, desigualdades, pobreza e riscos vários) ainda não está implementado mas faz parte da área de atuação: “Informação, Educação, Comunicação & Advocacy”. As últimas áreas de atuação, “Voluntariado” e “Corações pelo Mundo”, têm cada uma, um projeto em curso: o projeto “Curso de Formação de Voluntariado” e “T-shirts Príncipes e Princesas”, respetivamente.

Relativamente ao “Curso de Formação de Voluntariado”, este foi dividido em 11 módulos, entre eles: Direitos Humanos, Igualdade de Género e Oportunidades, Desenvolvimento Biopsicossocial, Saúde Sexual e Reprodutiva, Infância e Adolescência, Psicologia Positiva, entre outros, e conta com diferentes formadores.

O projeto “*T-Shirts* Príncipes e Princesas”, é um projeto muito especial para a Associação pois o valor das *t-shirts* reverte, na íntegra, para o Fundo das Nações Unidas para a População (UNFPA). Na compra de uma *t-shirt* Príncipes e Princesas, estará apoiar o Fundo das Nações Unidas para a População (do qual a presidente da associação é Embaixadora de Boa Vontade), na redução da mortalidade materna e infantil nos países em desenvolvimento que falam português; as *t-shirts* são acompanhadas de um crachá onde estão assinalados os continentes apoiados pelo UNFPA.

De seguida, são caracterizados os projetos, na tabela VIII, no que diz respeito ao “preço”, “comunicação” e “distribuição”.

Tabela VIII
Estratégias de Preço, Comunicação e Distribuição

Projeto	Preço	Comunicação	Distribuição
“Atendimento/ Aconselhamento Gratuito”	O atendimento é gratuito para as jovens e mulheres que quiserem utilizar o serviço; funciona por marcação.	- <i>Facebook</i> da Associação; - <i>Flyers</i> ; - <i>Website</i> .	Sede da Corações Com Coroa, por marcação, às 6 ^{as} feiras de manhã.
“Prémio Comunicação Corações Capazes de Construir”	As inscrições para este prémio são gratuitas.	- <i>Facebook</i> da Associação; - Comunicação Social; - <i>Website</i> .	A gala deste projeto vai ser realizada, este ano, no Museu do Oriente.
Campanha “Continuamos à Espera”	Campanha que pode ser vista gratuitamente no <i>youtube</i> .	- <i>Facebook</i> da Associação; - <i>Youtube</i> da Campanha “Continuamos à Espera”; - Entrevistas da Presidente da Associação, a vários meios de comunicação; - <i>Website</i> .	Conta de <i>Youtube</i> (para a própria campanha: “Continuamos à Espera”) e partilhada, igualmente no <i>Facebook</i> . Meios de comunicação utilizados pelos parceiros da campanha.
“ <i>T-Shirts</i> Príncipes e Princesas”	Cada <i>t-shirt</i> custa 15€ (valor reverte integralmente para o Fundo das Nações Unidas para a	- <i>Facebook</i> da Associação; - <i>Website</i> ; - Comunicação social.	Eventos (<i>Fashion Night Out</i> e <i>Lisbon Kids Market</i>) Sede da

	População).		Associação. <i>Website</i> (e logística: através dos CTT)
“Bolsas Corações Com Coroa”	As candidaturas são gratuitas (bolseiras não têm que reembolsar a Associação do investimento realizado).	- Instituições de ação social; - Universidades de Lisboa.	-
“Curso de Formação de Voluntariado”	Não existem custos para os participantes (apenas é exigido tempo e compromisso).	- <i>Facebook</i> da Associação; - <i>Website</i> ; - Comunicação Social.	Biblioteca Municipal de Belém.
“Conferências Corações Com Coroa”	A participação é gratuita	- <i>Facebook</i> da Associação; - <i>Website</i> ; - Comunicação Social.	Culturgest (1ª edição); Fundação do Oriente (2ª e 3ª edição).
“Corações XXL”	A participação é gratuita	- <i>Facebook</i> da Associação; - <i>Website</i> ; - Contatos diretos.	Junta de Freguesia de Santa Maria de Belém.
“Compor com o Coração”	A participação dos alunos no concurso é gratuita; o preço do livro, a comercializar, seria definido pela editora, sendo que 25% (ou outra percentagem, a acordar com a editora) seria revertido para a associação.	- <i>Facebook</i> e <i>Website</i> da Associação; - Comunicação realizada nas escolas; - Comunicação social.	Venda do livro realizada nos pontos comuns de distribuição (livrarias, hipermercados, entre outros) e respetivos canais de venda <i>online</i> ; <i>Website</i> da associação.

Sendo indissociável a imagem da associação da forte imagem da Fundadora – Catarina Furtado - na Sociedade Portuguesa, não só pela sua conhecida imagem mediática como pela sua história enquanto Embaixadora da Boa Vontade das Nações Unidas para a População, o papel de reunir iniciativas para o retorno financeiro dos projetos e a comunicação dos projetos da associação é da sua responsabilidade. Ou

seja, a imagem da associação está muito associada à sua própria imagem o que, por si só, constitui uma mais-valia pois alcança mais pessoas.

5.7. Planos de Ação

Para atingir os objetivos de *marketing* e de *fundraising*, anteriormente definidos, devem ser implementados os planos de ação apresentados na tabela IX. Cada plano de ação deve incluir: objetivo, situação presente (*current position*), ação (a realizar), o responsável, data de início, data de fim e custos orçamentados.

Tabela IX
Planos de Ação

Objetivo de Fundraising	Situação Presente	Ação	Início	Fim
Angariar 18.000€ para 3 Bolsas de Estudo Corações Com Coroa	Para o ano letivo de 2014/2015 já existem 7 bolsas de estudo	Organização de 3 leilões anuais.	Janeiro	Setembro
Angariar 1.500€ através da materialização/comercialização do logótipo da associação	-	Comercialização do logótipo da associação, em forma de <i>pin</i> .	Janeiro	Dezembro
Angariar (mais) 2.000€ para os prémios de comunicação – 1.000€ para cada categoria	O prémio para cada categoria é de 2.500€	Renegociar os valores monetários com o parceiro financeiro deste projeto.	Janeiro	Março
Angariar 1.000€ para o projeto “Compor Com o Coração”	-	Desenvolver um concurso de escrita criativa e ilustração nas escolas Portuguesas.	Início do ano letivo 2015/2016	Final do ano letivo 2015/2016
Angariar mais 1.500€ (em quotas) com novos sócios	Até ao momento, o número de sócios é de, aproximadamente, 200 indivíduos	Criar ações públicas de divulgação e promoção da Associação.	Janeiro	Dezembro

Angariar 1.000€ em doações	O autor tomou como referência o valor descrito na síntese das contas do exercício de 2012 e orçamento retificativo para 2013, de 500€	<ul style="list-style-type: none"> - Criar o “Cartão Presente - Corações Com Coroa” (cada pessoa doaria um valor à Corações Com Coroa e estaria um cartão com o agradecimento e com a informação do valor que tinha sido doado); - Criar uma campanha na <i>internet</i> (realização de um vídeo institucional com um patrocinador/ financiador estratégico; o vídeo seria colocado no <i>youtube</i> com início e término definidos; 20% do número das visualizações reverteria em dinheiro para a Associação. 	Janeiro	Dezembro
Angariar 2.250€	Existem, ainda, cerca de 189 <i>t-shirts</i> em <i>stock</i>	Aumentar presença em mais eventos pontuais de moda.	Janeiro	Dezembro

Cada ação anteriormente referida deverá ser desenvolvida, em conjunto com a Associação, no sentido de definir as táticas a utilizar para cada uma deles sobretudo no que diz respeito aos canais de distribuição e de comunicação.

A orçamentação dos custos deverá ser desenvolvida com base em orçamentos requeridos a potenciais fornecedores/prestadores de serviços, não se encontrando no âmbito do desenvolvimento deste trabalho. Assim, o enfoque é dado ao planeamento e não à implementação e controlo. De referir, ainda, que os responsáveis pelos diferentes objetivos de *fundraising* serão escolhidos pelos elementos da direção da referida Associação.

6. Conclusão

A imaterialização/intangibilidade dos “produtos” desta associação tornou a elaboração deste plano um grande desafio, não só pessoal como académico. Temáticas que digam respeito a direitos humanos ou igualdade de género são temáticas que devem ser debatidas, partilhadas e faladas na Sociedade Portuguesa, embora muitas vezes a identificação com as mesmas possa ser distante e/ou pouco óbvia (por falta de informação, pouca identificação com este tipo de temática, entre outros). No entanto, estes são temas globais, que não devem ter fronteira e devem ser discutidos como um problema de todos e de cada um. Colocá-los em debate na Sociedade Portuguesa significa “dar voz” aos mais desfavorecidos e criar oportunidades para que os mesmos sejam ouvidos nesta Europa alargada que defende a inclusão, o respeito, a liberdade e a igualdade para todos os cidadãos. Apoiar todos aqueles que são discriminados, denunciar situações de abuso e favorecer a inclusão através da educação é e será sempre uma forma de tornar o Mundo um lugar mais justo e solidário. É este trabalho que a Associação tem vindo a promover numa área de atuação ainda restrita por estar limitada a Lisboa mas, no futuro, a associação tem vontade de, não só expandir a sua rede para outros pontos de Portugal, como colaborar (ou ela própria “desenhar”) projetos internacionais.

Os objetivos específicos propostos neste trabalho de projeto foram alcançados. Assim: (1) as análises externa e interna da Associação foram desenvolvidas de forma elaborada, salientando-se a necessidade de diferenciação e posicionamento do objeto de estudo face aos públicos-alvo; (2) os objetivos e estratégias com enfoque no *fundraising* são determinados numa ótica de aumento de financiamento por parte de indivíduos particulares; e (3) as estratégias de *mix* salientam a necessidade de definir duas áreas de atividade (*business units*) distintas com subsequentes planos de ação e calendarizações estabelecidas.

Estando completamente identificada com os objetivos e ações desenvolvidas pela Associação, sugiro que esta melhore e desenvolva a comunicação de si própria, enquanto associação única e de utilidade pública, que seja melhorada para que a sua mensagem chegue a todos, e, desta forma, se torne esta Associação reconhecida no plano nacional e até internacional, cumprindo os seus objetivos.

Alguns dos aspetos evidenciados no *focus group* revelam que os indivíduos davam preferência a causas ou segmentos mais próximos do seu dia-a-dia, trabalho ou

experiência profissional (por exemplo, “crianças”, “doentes” ou “idosos”) porque contactam com essas realidades diariamente. Ou seja, os indivíduos dão prioridade a quem é mais próximo embora seja notória a sensibilidade que existe para problemas relacionados com o sexo feminino. Não obstante, apenas três entrevistadas já tinham ouvido falar da Associação (todas elas associavam o nome da Associação ao nome da Catarina Furtado – Presidente da associação Corações Com Coroa – mas nenhuma das três conhecia a missão, projetos ou objetivos da Associação). Depois de uma breve apresentação da Associação, os sete indivíduos identificaram os temas defendidos e promovidos pela mesma, como ponto forte e capaz de captar a atenção não só das mulheres como da sociedade em geral. Outro aspeto valorizado pelos elementos do *focus group* foi o facto de a Associação promover e valorizar a formação de jovens e mulheres. No que diz respeito à questão de “ser sócio” de organização, volta a ser evidente a variável “proximidade” na decisão de escolha, ou seja, as entrevistadas que eram sócias de alguma associação, eram-no pelo facto de serem próximas dessa causa ou, então, pela mediatização de uma causa (por exemplo, a Liga Portuguesa contra o Cancro). Assim sendo, torna-se pertinente promover um pouco mais a Associação fora da Grande Lisboa. Muito embora haja uma grande cobertura mediática de ações da Associação promovidas pela sua presidente, seria pertinente dar a conhecer a Associação junto de outros públicos nomeadamente, nas escolas (junto dos jovens e professores), seja pela participação em palestras e/ou eventos e, futuramente, no desenvolvimento de projetos (em parceira, ou não) com outras organizações.

Entre outros aspetos, importa que a missão da Associação se torne mais clara, sucinta e objetiva e possa ser entendida por todos os que procuram saber mais sobre a mesma. De referir, ainda, que devia ser desenvolvida uma *newsletter*, não só com informações da Associação (iniciativas, divulgação de resultados e, também, informações/dados nacionais/internacionais relevantes sobre as temáticas promovidas pela associação) e deveria ser melhorado o *website* da Associação.

Para futuros trabalhos académicos, sugere-se o desenvolvimento de estratégias para projetos específicos dentro de uma associação.

Referências Bibliográficas

American Marketing Association. (n.d.). Retrieved August 29, 2014, from American Marketing Association website, <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>

Associação Corações Com Coroa. (2014, September 15). *Programa de Atividades 2014*. Retrieved from <http://www.coracoescomcoroa.org/wp-content/uploads/2013/10/Plano-de-Actividades-CCC-2014.pdf>

Associação Corações Com Coroa. (2013, March 20). *Relatório de Atividade de 2012*. Retrieved from <http://www.coracoescomcoroa.org/wp-content/uploads/2013/10/Relatório de Actividades 2012.pdf>

Associação Corações Com Coroa. (2013, March 31). *Relatório de Atividade de 2013*. Retrieved from <http://www.coracoescomcoroa.org/wp-content/uploads/2013/10/relatório-actividades-2013.pdf>

Associação Corações Com Coroa. (2013, March 20). *Síntese das Contas do Exercício de 2012 e Orçamento Retificativo para 2013*. Retrieved from <http://www.coracoescomcoroa.org/wp-content/uploads/2013/10/Apresentação-das-Contas-de-2012-CCC-vf6.pdf>

Bryson, J. M. (1988). *A strategic planning process for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Dolnicar, S., & Lazarevski, K. (2009). Marketing in non-profit organizations: an international perspective. *International Marketing Review*, 26(3), 275-291.

Empresas com 10 e mais pessoas ao serviço com presença na Internet em % do total de empresas: por sector de actividade económica – Portugal. (n.d.). Retrieved September 16, 2014, from Pordata website, <http://www.pordata.pt/>

Henley, T. K. (2001). Integrated marketing communications for local nonprofit organizations: Communications tools and methods. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 9(1-2), 157-168.

INE. (2012, December 27). *Economia Social responsável por 2,8% do VAB nacional em 2010*. Retrieved from http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main

Kotler, P. (1979). Strategies for introducing marketing into nonprofit organizations. *The Journal of Marketing*, 43, 37-44.

Kotler, P., & Andreasen, R. A. (1987). *Strategic marketing for nonprofit organizations* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (13th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P., & Murray, M. (1975). Third sector management - The role of marketing. *Public Administration Review*, 467-472.

McDonald, M. (2007). *Marketing Plans: How to Prepare Them, how to Use Them* (6th ed.). Burlington: Butterworth-Heinemann.

Merchant, A., Ford, J. B., & Sargeant, A. (2010). Charitable organizations' storytelling influence on donors' emotions and intentions. *Journal of Business Research*, 63, 754-762.

Perry, C., & Gummesson, E. (2004). Action research in marketing. *European Journal of Marketing*, 38(3-4), 310-320.

Pope, J. A., Isely, E. S., & Asamoah-Tutu, F. (2009). Developing a marketing strategy for nonprofit organizations: An exploratory study. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 21(2), 184-201.

Quem somos. (n.d.). Retrieved September 28, 2014, from Associação Corações Com Coroa website, <http://www.coracoescomcoroa.org/quem-somos/>

Resolução do Conselho de Ministros n.º 5/2011. (n.d.). Retrieved October 8, 2014, from Diário da República Eletrónico website, <https://dre.pt/application/dir/pdfgratis/2011/01/01200.pdf>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* (5th ed.). Prentice Hall.

Srnka, K. J., Grohs, R., & Eckler, I. (2003). Increasing fundraising efficiency by segmenting donors. *Australasian Marketing Journal*, 11(1), 70-86.

Taxa de desemprego: total e por nível de escolaridade complete (%). (n.d.). Retrieved September 16, 2014, from Pordata website <http://www.pordata.pt/>

Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan* (3rd ed.). London & Philadelphia: Kogan Page.

Anexos

Anexo 1

Quadro da Recolha de Dados e Perguntas Associadas

Estrutura	Conceito	Questões Associadas	Dados Secundários	Dados Primários
Missão		- Qual a missão/propósito da Associação?	<i>Website</i> Corações Com Coroa	Entrevista à presidente e secretária de administração
Análise Externa	Análise PEST		INE, Diário da República Eletrónico e Pordata	
	Análise Públicos-alvo	- A Coração Com Coroa utiliza voluntários? - Quem são os clientes da Coração Com Coroa? (perfil e quantidade) - Quem são os financiadores da Coração Com Coroa? (perfil e quantidade)		Entrevista à presidente e secretária de administração
	Análise Concorrência	- Quem são as organizações concorrentes da Coração Com Coroa?	Plataforma ONGD (http://www.plataformaongd.pt/)	
Análise Interna	Recursos	- Que infraestruturas tem a Coração Com Coroa? - Quantas pessoas trabalham na associação? (e quais as suas responsabilidades?)		Entrevista à presidente e secretária de administração
	Estratégia Atual			Entrevista à presidente e secretária de administração
			Síntese das contas do exercício de 2012 e	Entrevista à presidente e

	Performance		orçamento retificativo para 2013, Relatório de Atividades 2012, 2013 e 2014	secretária de administração
SWOT	Forças	- Quais os pontos fortes da Coração Com Coroa?	Síntese das contas do exercício de 2012 e orçamento retificativo para 2013, Relatório de Atividades 2012, 2013 e 2014	Entrevista à presidente da Associação
	Fraquezas	- Quais as maiores dificuldades e incapacidades da Coração Com Coroa?		
	Oportunidades	- Quais as oportunidades que a associação pode encontrar no mercado?		
	Ameaças	- Que ameaças e dificuldades enfrenta a Coração Com Coroa na concretização dos seus objetivos?		
Estratégia de Marketing	Objetivos de <i>Marketing</i>	Quais os objetivos da associação? Existem metas específicas de <i>marketing</i> no plano de <i>marketing</i> da Coração Com Coroa?		<i>Focus Group</i> ; Entrevista à presidente e secretária de administração
	Objetivos de <i>Fundraising</i>	Quais os objetivos de <i>fundraising</i> ?		
	Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento	Qual o público-alvo a atingir na associação? Qual a posição que a Associação vai ter no mercado?		
		Produto – Quais os serviços/produtos que a organização fornece? Preço – Quem		

	<i>Marketing-Mix</i>	paga pelos serviços da Coração Com Coroa? Comunicação – Quais os meios e as mensagens para divulgar a associação? Distribuição – Onde decorrem os projetos da associação Coração Com Coroa?		
--	----------------------	---	--	--

Anexo 2

Guião *Focus Group*

Objetivos do *Focus Group*

- Identificar as causas a que os potenciais doadores são sensíveis
- Entender o comportamento de doação e os fatores que possam induzir à mesma

Preâmbulo (5 minutos)

- Agradecimentos e receção
- Não existem respostas certas nem erradas, pretendo opiniões
- Gravação de som e vídeo
- Perguntar sobre o anonimato dos entrevistados (optar entre uso de letra ou letra e nome)
- Vamos falar sobre as razões que vos levam a realizar doações em dinheiro para causas sociais/associações sem fins lucrativos
- Algumas questões iniciais?

Aquecimento (10 minutos)

Gostava que preenchessem este pequeno questionário (escrever nas folhas individuais disponibilizadas):

1. Idade
2. Género

3. Rendimento ilíquido
4. Escolaridade

Identificação das escolhas no que diz respeito a causas sociais

- Quais as causas sociais a que estão mais sensíveis?
 - Porquê?

Motivações para a doação em dinheiro a organização sem fins lucrativos

- Dão dinheiro para alguma associação/organização sem fins lucrativos?
 - Se a resposta for “não”, perguntar “porquê?”;
 - Se a resposta for “sim”, perguntar “porquê?”; perguntar “como tiveram conhecimento dessa associação/causa”; perguntar se é “doação contínua ou ocasional”

Brainstorming

- Conhecem a associação “Corações Com Coroa”?
 - Se responderem “sim”; perguntar “como tiveram conhecimento da associação”; perguntar se “se identificam com a missão e valores da Associação”
- Apresentação da associação Corações com Coroa;
- Açam que o montante anual para sócios individuais/particulares é baixo/elevado?
 - Quanto estariam dispostos a dar? (Mensalmente? Anualmente?)
- Para esta organização (e causas associadas), como acham poderiam ser angariados mais fundos entre indivíduos particulares?
-

Discussão Final

- Considera que os cidadãos portugueses estão mais sensíveis a causas sociais nos dias de hoje?
- No geral, o que considera que motiva as pessoas a doar?

Anexo 3

Guião Entrevista com a Secretária de direção

1. Nome?
2. Idade?
3. Há quanto tempo está na Associação?
4. A que nível trabalha na Corações Com Coroa?
5. Quais os serviços/produtos que a organização fornece?
6. Para quem são os serviços/produtos fornecidos?
7. Que infraestruturas tem a Coração Com Coroa?
8. Quantas pessoas trabalham na associação? (*full-time* ou *part-time*; e quais as suas responsabilidades?)
9. A associação utiliza voluntários? (Como são angariados; Quantos?; Com que regularidade trabalham na associação?)
10. Como é financiada a Corações Com Coroa?
11. Quem são os públicos-alvo da Associação?
12. Quão importante é o *marketing* para a associação?
13. Tem algum plano de *marketing*?
 - a. Existem algumas metas específicas de marketing no plano de *marketing* da associação Corações Com Coroa?)
 - b. Utilizam algum material impresso de comunicação de marketing?
 - c. Como distribuem esses materiais impressos?
 - d. A quem distribuem esses materiais impressos?
14. A Associação tem *website*?
15. O *website* da Corações Com Coroa diferencia as áreas consoante os utilizadores?
16. O *website* da Associação fornece mais/diferentes informações que os materiais impressos?
17. Quem é o responsável pelo *marketing* na Corações Com Coroa?
18. Quais são as competências essenciais/principais da Corações Com Coroa?

Anexo 4

Guião da Entrevista com a Presidente da Associação

1. Nome?
2. Idade?
3. Porque fundou esta Associação?
4. Qual o seu papel enquanto Presidente? (o que faz? qual o seu papel no *fundraising*)
5. Qual a proposta de valor da Associação para a Sociedade Portuguesa?
6. Como se diferencia a Corações Com Coroa do resto das ONGs em Portugal? (é diferente na sua missão, valores, abordagem/ação,...)
7. Quais os objetivos de *fundraising*? (como são estabelecidos?)
8. Quais as principais campanhas, eventos ou projetos da Associação?
9. Existem algumas campanhas, eventos ou projetos que estejam pendentes (estão previstas de serem implementadas) por falta de dinheiro?
10. Quais as forças/pontos fortes e fraquezas da Corações Com Coroa?
11. Quais as principais campanhas, eventos ou projetos da Corações Com Coroa?
12. Quais as organizações que operam/cooperam com a Corações Com Coroa?
13. Acha que as questões tratadas pela associação Corações Com Coroa são assuntos do conhecimento geral da população?
14. Onde e como vê a Corações Com Coroa daqui a 5 anos?